

# 企業内弁護士の時代

大村多聞\*

## 一．企業側から見た企業内弁護士

### 1. はじめに

30年余企業法務の分野に関わってきましたが、現在ほど企業法務や企業のコンプライアンス（法令遵守）経営が重視されたことはなく、企業法務に若者の眼が向くのも当然と思います。以下将来企業内弁護士を目指す若者や企業内弁護士の活用を検討している法務部長の参考となりそうなことを記述します。順序として、まず(1)企業法務一般のことを、次に(2)企業法務部を、その上で(3)企業法務部を構成する人材としての企業内弁護士について説明し、最後に(4)企業内弁護士をめざす法律専門家への提言、を紹介します。

なお、以下の記述には企業法務部及び企業内弁護士の応援団としての私見が入っていますが、それがそのまま全て企業人や関係者の理解を得ているわけではないことを予めお断りしておきます。現在進行中の司法制度改革においても企業法務部や企業内弁護士に対してはそれほど突っ込んだ検討・議論がなされていません。しかし、経済の現場である企業の活動そのものにコミットする法律専門家の拡充が、企業の競争力に大きな影響を与えると共に、透明で公正な経済活動の遂行に不可欠であり、司法改革の目指す日本社会の実現

にも不可欠であると確信しています。先駆者として企業内弁護士を目指す若者に期待するところが大きいです。

### 2. 企業法務について

#### 2-1 事前規制から事後救済型社会への転換

1990年代の日本経済低迷期を指して「失われた10年」といわれたこともありますが、その後明らかになったことは、きちんと競争力を強化した企業は成長し、横並びでパイの拡大をあてにして競争力強化を怠った企業が衰退しているという事実です。その間日本経済のグローバル化や規制緩和が進展し、わが国の政策手法は、事業者に対する事前規制から、市場における自由で公正な取引を行うための市場ルールを整備し市場メカニズムを活用する手法に切り替わってきています。企業経営においても、行政や取引先との不透明な関係に依拠した判断を排し、法律・契約等の客観的な根拠に基づく、自己責任による透明性を持った意思決定が求められています。

個別取引活動の分野においても、法律・契約が経済活動を律する司法社会がわが国でも急速に進展していることから、従来とは比較にならないほど、当事者間の取引のルールとしての契約の重みが増しています。付随・関連するリスクを慎重に分析した上で条件を明確に規定することを目指した契約の交渉・作成能力の巧拙が、即、競争力の優劣を意味する時代となったといえます。

法令違反問題や紛争等が発生した場合、取

\* 1971年に京都大学法学部卒業、三菱商事株式会社入社。同社法務部長を経て、現在同社理事・コーポレート担当役員補佐・コンプライアンス委員会副委員長

締役の責任を意識し、従来の日本的馴れ合いや曖昧さによる決着ではなく、法律・契約を厳密に適用した上での解決が図られる局面が飛躍的に増えることとなり、その手段としての訴訟や仲裁も増加すると思われます。このような事態に対応しなければならない場合、法的権利の適切な行使、あるいは明確な法的根拠を欠く負担の回避を徹底することによって、企業の権益・権利の実現を最大限図りかつ損害・損失を極小化する等、法的対応の巧拙が、企業の損益及び経営そのものに重大なインパクトを与える時代となってきました。

## 2-2 コンプライアンス競争の時代

昨今の我が国企業社会におけるコンプライアンス意識の高まりには、眼を見張るものがあります。コンプライアンス違反が招く企業のリスクが格段に増大したことから、コンプライアンスの優劣が企業の競争力ひいてはその存続までも左右することが、共通認識となったからです。

コンプライアンスの優劣が「取引市場における競争力」に直接影響を与える時代が始まっています。消費者からの信任を失った企業は存続さえも困難になることは既に実証されています。さらに欧米の大企業では、自社のコンプライアンス政策の一環として倫理観の高い企業との取引を優先する、あるいは自社と同程度のコンプライアンスを行っている業者しか起用しない、といった方針を取り始めました。したがって、コンプライアンスを軽視していると取引を打ち切られる恐れが出てきます。近い将来日本でも同様の傾向が生じることが予想されます。

また、コンプライアンスの優劣が、取引市場のみならず「資本市場における競争力」にも直接影響を与える時代が始まっています。格付機関が対象会社のコンプライアンス対応力を格付の重要な判定要素としています。また、コンプライアンスを含む社会的責任を果たしている企業を選んで行う投資、いわゆる社会的責任投資(Socially Responsible Invest-

ment - SRI) も増え始めています。SRI投資対象企業の株価動向を表した、各種のSRI指数も発表されています。

このような時代の趨勢を受けて、国際標準化機構(ISO)が2002年9月の理事会で、企業の社会的責任(Corporate Social Responsibility - CSR)に関する新しい規格の策定を決議し、現在その内容を検討中です。CSR基準が制定されると、ISOの環境基準と同様、企業間でCSR認証取得競争が起こることが予想されます。CSR認証が直接の取引先のみならず消費者からも評価される、乃至は、CSR認証を得ていないことがマイナス評価されることが予想されるからです。コンプライアンスはCSRの前提ですので、まさに企業間でコンプライアンスの優劣さを競う「コンプライアンス競争」の時代に入ってくるものと思われます。

## 2-3 市場原理原則・コンプライアンス経営と企業法務

企業が、法律・契約というルールに従って、コンプライアンスを果たしつつ市場で公正に競争をする社会の実現が国民的合意となったということは、企業はそのあらゆる活動につき自らの力で法的、契約的目配りをする必要があるということであり、必然的に企業法務の活動範囲が飛躍的に広がることを意味します。企業法務の定義は種々あるかと思いますが、私は、「企業の法的リスク管理を実施する業務」と捉えています。かかる企業の法的リスク管理は企業内法律専門部局、すなわち法務部と法務サービスのアウトソーシング(外注)先である外部弁護士事務所との連携・協調の下に行われます。現状は、その双方とも現在の日本企業の法的リスク管理を遂行するにはまだまだ量的・質的に力不足であると思います。しかし、法的リスク管理の不足は確実に企業の信用力を含めた競争力を阻害します。司法制度改革により司法試験合格者数を増やすという流れもこのコンテキストで捉えられますが、合格者数を2004年に

1,500人とし、段階的に増やして2010年度に3,000人とするという小手先の増員にすぎません。また、合格者数を公的に規制するという発想法そのものが問題であり、今必要なことは、リーガルサービスというプロフェッショナルサービス分野においても市場原理原則を導入することです。

ちなみにお隣の国中国では、ほんの10年前には企業法務の認知度は極めて低かったのですが、近年の経済発展と輸出入増大、WTO加盟に伴う各国企業の中国への投資急増に伴い、各種契約書作成、トラブルの予防や解決の為に、弁護士人数の増員が必要との共通認識の下、毎年日本一国の法曹人口に匹敵する弁護士が生み出されています。2000年の弁護士試験の合格者数は21,700名であり、2001年は、統一司法試験過渡期のため試験は実施されませんでした。2002年と2003年の統一司法試験の合格者数はそれぞれ24,800名と17,000名となっています。特筆すべきことは、2002年及び2003年の合格点は、ともに400満点中240点であり、文字通りの資格試験となっていることです。従って、合格者増は中国の市場化、国際化のために企業法務の分野で活躍したいとする若者が急増したことを素直に反映していると考えられます。

### 3. 企業法務部について

#### 3-1 企業法務部の業務範囲

企業法務の業務を一言で言うと、企業の法的リスク管理を実施する業務としましたが、企業内法務部門が所管する具体的業務を歴史的経緯も踏まえて分類すると、以下の(1)から(6)までの業務となります。

##### (1) 文書業務（商法・会社法業務）

企業は、株式会社という商法に基づく組織であり、商法に従って、株主総会や取締役会等の運営が必要であり、これを行なうのが文書業務です。近時は企業のあるべきガバナンス（企業統治）という視点が重要

となっています。

##### (2) 債権回収業務

販売代金債権や貸付債権を回収することは企業の営業活動の基本ですが、債権回収のためには契約を整えたり、法的に有効な担保を設定したり、また最終的には裁判や強制執行による等、法律と大変密接な関係にあります。

##### (3) 紛争解決業務

訴訟・仲裁・クレーム等の処理・解決に関する業務は企業法務の基本的な業務です。近時訴訟リスクが高まるにつれ、紛争解決法務業務は、企業のダメージコントロール（損失管理）の一環として経営と一体となった活動が求められています。

##### (4) 取引推進法務業務（契約法務業務）

取引の企画・遂行のための法令調査、法的組み立て、契約書の検討やドラフティング、契約交渉等の取引推進関連法務業務です。企業法務部の業務の中心であり、法務部が取引推進法務を担当することによりその予防法務機能が発揮され、結果として企業のコンプライアンス経営が効率的に推進されるという面があります。また、複雑な契約の交渉は、ビジネスサイドの観点からのみの交渉では成り立たず、高度な法律知識・知見及び経験をベースとする法務機能の参画が必要となってきています。

##### (5) コンプライアンス（遵法）業務

コンプライアンスを確保するためのシステムを構築しそれを実施する業務であり、企業にとり重要性が増していることは既述の通りです。

##### (6) 知的財産業務

特許権、著作権、商標権やそれに類する権利、不正競争防止法で保護されている営業秘密等企業の知的財産を適切に権利として成立させ維持し運用していく業務です。

以上の業務はいずれも企業法務の範疇に入りますが、(1)の文書業務は総務部門が担当し、

(2)の債権回収業務は審査部門が担当している企業が多く、法務部が担当しているのは、上記(3)の紛争解決業務と(4)の取引推進法務業務、更に(5)のコンプライアンス業務、となっているのが通常だと思われます。実は、歴史的には(1)の文書業務から法務部が派生した企業と、(2)の債権回収業務から法務部が派生した企業がありますので、以上の順序で記載した次第です。さらに、企業法務部はまず、(3)の紛争解決業務を契機に発足・強化され、次に(4)の取引推進法務業務を取り込み、近時は企業全体の法的リスク管理として、(5)のコンプライアンス業務が強化されてきたという経緯を辿っています。この最後のコンプライアンス業務のために、法務部とは別にコンプライアンス部を設けている企業もありますが、コンプライアンス業務も法務部門に含めるのが妥当だと思います。いかなる取引活動も法律に従う形でなされなければならない、法務部の行う取引推進法務業務に含まれる予防法務業務とコンプライアンス業務とは密接不可分であり、コンプライアンスとは予防法務を更にシステム化したものであるからです。

(6)の知的財産業務は、企業の業態によって、法務部が担当するケースや、別途の知的財産部が担当しているケースがあります。大手製造会社では、知的財産部の陣容の方が法務部より大きいのが普通です。特許訴訟やライセンス契約を知的財産部が所管するのか法務部が所管するのかによって陣容が変わると言う面もあります。

以上の中で、企業法務部の仕事の醍醐味はなんと言っても取引推進のための業務です。三菱商事法務部ではその時間の7割から8割はこれに当てています。あらゆる取引は最終的には契約の形になります。取引とは、取引に入る当事者間で将来リスクを交換するというのがその本質でありますので、適切な契約を結ぶためには、取引の内容、当事者の立場・能力・性格、適用される法律・商慣行その他あらゆる取引に関連する事象を把握し、

将来起こりうる事態を予測・分析し、かつこれに対する対応策を組み立てることが求められます。契約は当事者間における法律ともいえますので、当該取引における立法活動とも言える創造的仕事が求められるのです。かかる仕事をするには企業内にいるほうが圧倒的に有利であり、経験をつんだ法務部員は必然的に自社のビジネスを熟知することとなります。

### 3-2 企業法務部と外部弁護士事務所

企業法務部と外部弁護士事務所とは協調関係にありますが、その果たすべき役割は異なります。一言で言えば、企業法務部は「本人として」企業法務業務を遂行し、外部弁護士事務所は「代理人として」、ないし「外部助言者として」企業法務に貢献することがその役割です。企業側から見て法的サービスを内製化するかアウトソーシングするかは個々のには選択の余地がありますが、外部弁護士事務所に委嘱できない企業法務部固有の業務範囲は、「企業の経営判断を法的側面から直接支える業務」です。企業の経営委員会等で意見を出したり、個別の案件について現場で経営判断、事業判断に直接参加するということです。

また、「企業内にいて実効的に予防法務を遂行する業務」があります。企業内部にいる法務部はあらゆるアンテナを張って問題が生じそうなときは自ら行動を起こして未然に問題を防止することが求められています。また、「外部弁護士事務所と利害が不一致の場合」があり、どの弁護士を使うのかという判断があります。さらに、訴訟の開始、終了、和解の判断は、外部弁護士事務所と利害が不一致であることが多いので、これも企業内で行う必要があります。

企業内法務部と外部弁護士事務所のどちらがやることも可能であるが、企業内で遂行した方が効率的なことがあります。これを法務部ができれば、その会社の競争力が高まるという分野の第一が、「法律業務を遂行する上

で取引知識の比重がより大きい業務」です。第二として、「企業内に蓄積のある、経験があって、ノウハウが高まっている分野」は当然企業でやります。第三として、「外国法調査」があり、これを日本の外部弁護士事務所を経由することはしないで、直接外国の弁護士事務所へ頼んだ方が一般的には効率的です。第四として「契約交渉」があります。企業法務部員が契約交渉に参画した方が、自社の意思決定のメカニズムが判っていますので、どこでどう妥協するかとか、法律の分析、契約の書き方等を交渉の現場で判断できますので、その企業の交渉力が高まるといえます。

外部弁護士事務所に委嘱する業務は、「企業内部では蓄積されていない専門性を必要とする業務」ということです。外部弁護士事務所は、特定の企業の仕事だけではなくて、いろいろな企業の仕事をしていますから、そういう立場でなければ蓄積できない業務が当然あるわけです。したがって、このような専門性をアウトソーシングします。また、法務部の意見が独断にならないように、「客観性を担保するため」に、間違いなくこうだと思っても重要な事項については外部に聞くことが原則です。「訴訟」については、現状は弁護士資格との関係で法廷代理業務は外部弁護士事務所に外注し、内部ではその管理をすることになります。企業内弁護士が増えても重要な訴訟であればあるほど、訴訟の専門性が重視されますし、また、客観性の担保を要する分野ですので、結局外部専門弁護士事務所に外注する比率は高いと見ています。

「多数の専門家を集中的に投入する必要があるとき」には、これは外注するのが組織の基本原則です。なぜならば、法務部は企業の固定費になりますので、固定費はミニマムにして、振れの大きい分野は外注するのが企業経営の鉄則です。このため、弁護士事務所は限りなく大きく組織化してほしいというのが、基本的な企業側の注文です。大きな訴訟とか企業買収案件では、一遍に5人、6人、場合

によっては10人、15人の法律専門家が必要だということもあります。これがいままで日本の弁護士事務所では受け切れなかったもので、たとえば日本と東南アジアの仕事であっても、アメリカ系の弁護士事務所へ頼むとかイギリス系の弁護士事務所へ頼むとか、海外の弁護士事務所に行ってしまったのです。だんだん日本の弁護士も組織化されてきて、この注文に応えられるような事務所もできつつあります。

### 3-3 米国の経験とわが国の展望

以上のように企業内法務部と外部弁護士事務所はすみ分けをし、連携と協調、切磋琢磨しながら共に企業法務を推進するというのがあるべき姿ですし、また、筆者が属している三菱商事でも実践しているところです。これに対し、「企業法務部は弁護士事務所の競争相手であり、外部弁護士事務所の商売を奪う存在である」との危惧が弁護士会にあるようです。企業が弁護士を雇うことへの抵抗が弁護士会の一部にありますが、その根底にはかかる経済的見方があるものと推察しています。ところが、全く同じ議論が1970年代の米国にもありました。私は1976年より5年程米国三菱商事の法務部門に駐在していましたが、当時米国企業では弁護士により構成される企業内法務部が急速に拡充・大型化されていました。そこで、既存の弁護士事務所の扱う仕事が減るのではとの危惧につき議論されました。企業法務部を擁護する立場からは、「企業法務部が企業の内部で法律問題の掘り起こしを行うので、外部弁護士事務所の仕事は減らない、むしろ増える」との意見が出されていました。結果は、1980年代及び1990年代を通じて企業法務部が拡大するのに比例して、もしくはそれ以上のペースで、外部弁護士事務所の業務量・人数も拡大しました。

現在、米国の弁護士総数は約100万人ですが、米国のLawyer Directoryサービス会社のMartindaleに企業内弁護士(In-House Lawyer)として登録しているのは約7万4

千人で、登録漏れを見込むと、米国の企業法務部を構成する企業内弁護士は約8万人と推定されます。これに対し、米国の弁護士事務所勤務の弁護士数は約80万人となっています。従って、企業内弁護士の数は弁護士事務所勤務弁護士の約10%となっています。ちなみに政府その他組織で働く弁護士が約12万人おりますので、いわゆる組織内弁護士が米国では約20万人います。

一方、日本では企業内弁護士は総計100名程であり、約2万人の弁護士総数の0.5%にすぎません。経営法友会・商事法務研究会による第八次会社法務部実態調査（2001年）によると、調査回答企業の法務担当者総数は5,731名であり、統計は1万人程と推定されます。私の将来イメージとしては、企業内の法務担当者は全員弁護士資格を持ち、かつその人数も将来は弁護士事務所所属弁護士の増加と連動して増えるというものです。そのためには司法試験を文字通り資格試験とすることにより法曹人口を公的に規制すること自体を撤廃し、弁護士人口は弁護士市場のニーズと弁護士市場への参加者の意思に任せることが肝要です。

現在中小規模の企業では、法務部門が存在せず顧問弁護士が経営に直結した企業内法務機能を果たしているケースが多いものと思われます。しかし法的リスク管理の重要性が高まるにつけ社外でかかる機能を発揮することには限界があり、顧問弁護士のGeneral Counsel（法務担当役員）としての機能は順次企業内の法務担当役員ないし法務部長に置き換わっていくものと思います。他方、現在外部弁護士事務所の陣容不足により企業内でやらざるを得ない業務が、企業法務弁護士事務所の充実によりアウトソースされるという動きも当然でるものと思います。

#### 4. 企業内弁護士について

##### 4-1 企業法務弁護士としての同根性

企業法務を担う外部弁護士と企業内弁護士

は共に「法律専門性」と「法律専門家倫理」をもって、問題発生を未然に防ぐことを含む広義の問題解決を図る職種、という意味で同根の専門家であるといえます。その上で既述の通り、企業内部で問題解決を図るのか企業の外部で企業の問題解決に貢献するかの立場の相違があるだけです。同根ですから、諸外国のように企業内の法務担当者全員が有資格者であるのが当然です。企業内法務部が有資格者で占められるのは英米他先進国のみならず、その他の国でも一般化しています。三菱商事では米国、タイ、香港及び中国本土で現地弁護士を企業内弁護士として採用しています。中国本土では弁護士の営業登録をしたままで企業に雇われることができないという規制がありますので、弁護士資格を有する中国人がいったん弁護士の営業登録を取り下げて、企業内弁護士として働いています。かかる企業内弁護士が弁護士事務所に転職するときはまた営業登録をすればよいだけなので実質上は不都合がありません。すなわち、企業内法務部が有資格者で構成されるというのが世界標準であり、日本の現状は特殊を乗り越して異常であると言うのが私の長年の実感です。異常な事態は永久に続くはずはないと思っていたところ、一連の司法改革でようやく日本もようやく変化してきています。

ちなみに、三菱商事法務部においては、日本弁護士資格を保有するスタッフが3名いますが、その他に17名の日本人スタッフがニューヨーク州弁護士資格を保有しています。また、本社法務部には2名の米国人弁護士、1名の英国人弁護士、1名のカナダ人弁護士、1名のメキシコ人弁護士が勤務しています。

##### 4-2 企業内弁護士採用の狙い・メリット

企業が企業内弁護士を採用することは、以上のご説明からお分かりの通り、企業内法務機能の強化に沿った人材採用として、本来自明・当然のことです。ところが既述の通り、日本では弁護士の数が余りに少なく企業法務

部への人材供給が閉ざされるという異常な事態が長年続いたために、企業内弁護士の実績が積み重なっておらず、現状では関係者の間で必ずしも自明・当然のこととされていません。それどころか、処遇方法によっては他の社員や法務部員との関係でむしろマイナスであるとの現実の評価もあります。

従って、かかるマイナス評価の生じない外資系会社で企業内弁護士の採用が先行するのも当然です。外資系企業では法務部門新設のため、その長として、General Counsel（法務担当役員）ないし法務部長として企業法務の経験の深い弁護士を雇うということもしています。それ以外の国内企業で弁護士を採用している企業に共通するのは、①国際経験が豊富であり、企業内弁護士に抵抗がないこと、及び、②既に相当規模の法務部が存在し、法務機能の強化のために中長期的観点からの若手弁護士人材の採用をしていることです。

実務担当者として若手弁護士を採用することを念頭において、現状における企業内弁護士採用の狙い・メリットの最大公約数をまとめてみますと、次のように整理できるものと思われる。

(1) 法的思考力・分析力、法的文章作成能力に対する期待

おそらく一部金融機関を除き、訴訟事件の会社代理人としての仕事は企業法務部では期待されておらず、従って司法研修所等で学んだ訴状作成等の能力を直接企業内の仕事に反映させることは期待されていません。ただ、そこで学んだ法的思考能力・分析力や法的文章作成能力を取引推進業務等に反映させることが期待されています。

(2) 法律専門家としての継続的研鑽に対する期待

企業法務に必要とされる専門知識は膨大かつ日々変化しており、専門家は生涯学ぶ必要があります。資格を持った専門家は生涯学ぶことにコミットした人種ともいえま

すので、弁護士採用には生涯学び続ける素材としての期待があります。

(3) 法律専門家としての情報収集力への期待

弁護士会その他法律専門家としての情報ソースからの情報収集にも期待を寄せています。企業法務部員が企業内のことを熟知することは必須ですが、同時に広い視野を持ち客観的な判断をすることが求められます。企業を超えた専門家同士の信頼関係を依拠した情報収集力は企業が客観的な判断をする際に貴重なものとなります。

(4) 法律専門家倫理に対する期待

既述の通り、企業社会ではコンプライアンス競争の時代に入っています。従来から企業法務部は予防法務・コンプライアンスに邁進して来たわけですが、かかるコンプライアンスを担う人材が有資格者であることにより、さらに企業のコンプライアンス活動が強化されることが期待されます。企業内弁護士自身がコンプライアンス上問題のある行為に加担した時には当該弁護士が弁護士資格を失うという抑止力が働くことは望ましいことです。

さらに、本来であれば重要なメリットとして法的専門知識が挙げられるはずですが、企業で求められる法的専門知識とは、競争法、倒産法、労働法、金融法、税法、知的財産権法等の専門分野に於いて関連する法分野も含め5年－10年実務を行ったというレベルのものであり、現状かかる弁護士人材は企業法務専門弁護士事務所でも希少であり、企業で直ちに採用することは事実上不可能であると思います。弁護士数が増え、企業法務弁護士事務所が大型化しその中で専門分野が確立してくる将来には企業へのこのような人材供給も可能な時代となるでしょう。

#### 4-3 リクルーティング

弁護士採用の方法は大きく分けて二通りがあります。一つは司法研修所卒の新卒者を対象にするケースであり、もう一つは弁護士事

務所である程度働いた弁護士を対象にするケースです。後者については、既述の通り、現時点では企業法務の特定法律分野の専門家を採用できる状況ではないので、通常の国内訴訟弁護士事務所である程度企業関連の業務を行っている若手弁護士が対象になるものと思われる。

三菱商事法務部においては3名の国内弁護士資格保有者がいますが、最初の1名が新卒で、残る2名が数年の弁護士事務所勤務経験を有する若手弁護士です。

日本人弁護士の雇用が稀であったときは、雇用のきっかけは飛び込みや紹介と言った手法とならざるを得ませんが、今後はインターネットにより広く募集する方法が一般化するものと思います。新卒者の場合は司法研修所に募集の掲示をすることもできます。人材会社による採用は、将来はともかく現在はあまりに母数が小さくまだ現実的ではありませんが、外資系企業のように法務部門のトップを採用するときには利用されているものと思われる。

三菱商事が司法研修所に掲示した採用広告で示した際の希望する人物像は次の二点でした。

- (1) 新しいことに挑戦できる行動力、知的な好奇心があり可塑性に富む人。
- (2) 英語力のある人、または英語力向上の意欲のある人。

弁護士には一定の法的分析力があることを前提として、本人が当該企業のビジネスに対する好奇心を持っているか、内部に入らなければ得られないビジネスの実態を知りたいという衝動があるかを重視しました。英語力についてはむしろ「言語に対する感性」がある人、と言った方が適切であると思います。帰国子女でもない限り、日本人の英語力には限界があります。一方、法律業務を行うには言語に対する感性が極めて重要です。実務では

書面が基本になりますが、日本語に対する感性があれば、英文読解力と英文作成能力は実務の中で努力することにより自然に身につきます。会話能力については完璧な発音というよりむしろコミュニケーション能力を高めるという視点からの努力が大事です。

企業内弁護士として定着し成功するかどうかは、本人の適性、考え方次第ですので、一概には言えませんが、一般的には弁護士事務所ですら実社会の経験を経た上で企業勤務を希望する人のほうが、新卒者より定着性が高いといえます。司法研修所新卒者の採用で問題となる点は、現在の司法研修所での教育乃至司法試験受験勉強が、与えられた事実を法律要件で整理するという訓練が基本であることから、実務で最も大切な自らの力で情報を収集するという姿勢が欠ける危険性があるという点です。事実についてハングリーでないということは、実務家として成長するためには致命的な欠陥です。弁護士事務所ですらでも社会経験を経ることによりこれらの危険性が中和・是正されるのではないのでしょうか。2004年4月から開校した法科大学院がこれらの問題を解決するか、それとも単なる新司法試験の予備校化するのか全ては実績で評価されることでしょう。

#### 4-4 活用と育成法

企業内弁護士の活用とは、企業内法務機能を担ってもらうことに尽きるわけですので、各社法務部門それぞれの事情に合わせて活用方法を考えることになります。また、活用と育成は表裏一体といえます。三菱商事においては、企業内弁護士についても他の法務部員と全く同様の仕事をしてもらうと共に、研修や育成も基本的に同じ扱いをしています。同様といっても、中途採用として個人の経験や実力を勘案して、二年間で組まれている法務部独自の新人研修プログラムを適宜短縮したり、英米弁護士による特別クラスを設けたり、内容や方法は臨機応変でやっています。ただ、これは日本弁護士資格を保有しない中途採用



者も同じことです。3名の企業内弁護士中1名は法務部の米国ロースクール研修プログラムに乗せての本年度の米国留学が内定しています。

4-2で述べた企業内弁護士採用のメリットは大部分が中長期的なものであり、かかるメリットが企業にもたらされるかどうかは、ひとえに本人が弁護士資格を糧に努力をして成果を出すかどうかにかかっています。企業側としては本人の成長と活躍の機会を平等に与え、後は本人次第とならざるを得ません。ただ、企業側のイメージとしては、2年間が助走期間、5年程度で取引推進業務、いわゆる前向き業務で一人前となり、海外留学等を経て10年で紛争対応も含むあらゆる取引関連業務に対応できる法務部員となって欲しいと思っています。その後は企業経営全体のリスク管理を見れる、すなわちGeneral Counsel的人材とか、若しくは一定専門分野で世界に通用する人材となって欲しいという希望があります。

企業内弁護士に対する企業側の期待としてコンプライアンス業務での貢献がありますが、採用直後はまずは取引推進業務を担当してもらって、企業のビジネスへの理解を深めると共に、取引推進法務という企業内法務業務の醍醐味を経験して欲しいという基本的な考えがあります。コンプライアンスに特化した業務はその上で取り組んでもらいたいという事です。この点、金融系外資系企業においては、実務経験をつんだ弁護士を雇いコンプライアンスに特化して活用するというケースもあると思います。

#### 4-5 制度設計・報酬

三菱商事においては、企業内弁護士の処遇のための特別な制度は設けておらず、他の法務部員と基本的に同一の処遇をしています。ただ、逆に弁護士資格取得とその維持が処遇面で不利に働かないように、中途採用の換算年数で調整し、また弁護士資格維持の必要コストは会社負担としています。企業では先に

処遇ありきではなく、実績・成果を出した後、にそれを評価・処遇するのを基本としています。弁護士資格があるから処遇されるということではなく、弁護士資格を糧としてどのような成果・貢献をしたかが問われるという考え方です。この処遇方法では、大手渉外弁護士事務所等と比べると明らかに報酬面で劣ることになります。その報酬面を理由に企業内弁護士になることに二の足を踏む人が多数派であると思いますが、それは価値観の問題でありやむを得ないと思います。企業としては、それでも企業の中に入ってやりたいという好奇心旺盛な人材を求めているわけです。

ただ、企業内弁護士には次のようなメリットがありますので、表面的報酬差は相当程度緩和されるものと思います。

- (1) 企業負担による研修、企業年金その他フリンジベネフィットを得られること。
- (2) 企業での安定的収入を得つつ、弁護士事務所のような売上げの苦勞がないこと。なお、競争の厳しい米国の弁護士事務所では若手弁護士がbillable hour（請求可能時間）増大化競争に駆り立てられており、大手弁護士事務所から企業内弁護士へ転職をする若手弁護士の転職動機には、かかる過度の競争がいやだというものがあります。
- (3) 企業内での経験を経たキャリアを生かして転職のチャンスが大きいこと。企業で定年まで勤め上げた後も弁護士資格を利用した開業・転職が容易であること。なお、米国では企業内弁護士がその経験を生かして弁護士事務所に行くという逆流現象もあります。

外資系企業では、本社において既に法律専門職に対する別報酬体系があることより、以上と異なり、ある程度市場連動型、すなわち大手渉外弁護士の年収に対応した報酬となっていると思われます。三菱商事においては2001年に、米国、英国、オーストラリアの

企業の企業内弁護士（In-House Counsel）の処遇について面談等による調査を実施しました。これらの国では企業内法務部員は全員弁護士資格を持っており、またLawyerという法律専門家のマーケットが存在していることから、報酬体系全体につきMarket Orientedとなっており、結果として企業内弁護士の報酬は企業内の他の部門の人間より高くなっています。また、Titleについては、米国ではトップのGeneral Counsel（法務担当役員）以下、Associate General Counsel, Assistant General Counsel, Division General Counsel, Senior Counsel, Counsel等を当該企業法務部門の事情に合わせ法務部門固有の肩書きとして設け、それと報酬とを連動させています。英国でも基本は同様ですが、法務部門のトップの名称がGeneral Counselに統一されている訳ではなく、Legal Director, Director of Legal Affairs, Head of Legalといった名称も使われているようです。

日本企業でも新規に弁護士だけによる法務部を立ち上げるケースでは最初から報酬体系を一般社員と別体系にしやすいと思われます。しかしながら、既に企業内法務部として実績を上げている企業においては、新たに迎えた企業内弁護士に資格だけで大幅な給与差を付けることはできません。あえてこれをするとは当該弁護士を孤立させ、企業法務部全体の力を削ぐことになるし、当該弁護士の成長も阻害するからです。法務担当役員や法務部長にとって困難な挑戦ですが、企業法務部全体の評価・地位を上げて法務部に対する報酬総額を引き上げることです。一方、法務部内では企業内弁護士を含め成果報酬を徹底し、成果を上げた者が報われるという形にするのが正攻法であり適切であると思います。

## 5. 企業内弁護士をめざす法律専門家への提言

法律専門家とは「法律専門技能」を以ってする問題解決の専門家であるとしましたが、

企業の問題解決を図るための「法律専門技能」とは単なる法律知識ではありません。法律知識は、他者とコミュニケーションがとれて、対象分野の理解ができ問題を正確に特定できて、初めて活かされるものです。この逆はありません。すなわち、問題解決のための「法律専門技能」として、①コミュニケーション能力と、②対象分野・関連分野の知識・理解力が、③法律知識の先にくることを良く理解して頂きたいというのが、企業法務を目指す法律専門家へのアドバイスです。

法律とは究極的には説得技術であるといわれますが、実は企業におけるあらゆる仕事も説得を伴います。コミュニケーション能力のない法律専門家はそもそも問題解決のプレイヤーとしてゲームに参加することはできません。グローバル化が浸透した現代においては、自国語に加えて英語によるコミュニケーション術・説得技術を高めることがますます重要となっています。ちなみに、中国ではWTO加盟に伴い急速に先進型弁護士事務所が出現していますが、その弁護士は自国語たる中国語の他に英語（さらに日本語）で業務を遂行することをごく自然のこととして受け入れています。

次に重要な「専門技能」は、経済事象や対象分野の知識・理解です。法的検討の前にまず経済や事業活動に係る事実、本質を把握することが何よりも大事であり、これが不十分な場合、問題解決につながる法的サービスは行ないようがないどころか、逆にマイナスのサービスを提供しかねません。問題解決につながる法的サービスをするためには予め対象分野の知識を相当程度学ぶ必要があるとともに、法律以外の会計、税務、財務等隣接分野の知識も必要であります。

第一のコミュニケーション能力、第二の対象分野の知識・理解力ともに、常に学ぶ謙虚さがあってはじめて得られるものです。謙虚な人にしか本当の情報は得られないし、また学び続ける人は常に謙虚です。規範先行の姿

勢、いわゆる法律を振りかざす権力的姿勢は、良い法律専門家から最も遠いところにあります。

「専門技能」の第三の要素としての法律知識については、問題を特定できれば法律知識そのものはその場で自らないし外注して調査をすれば足りるともいえます。むしろ現場で具体的問題を前にして学んだ法律知識こそが本物の知識となることは、法律実務家の共通の体験といえます。何らかの法律専門分野を持つことは望ましいことですが、あらゆる専門分野を一人でカバーすることは不可能であり、専門法律知識を持つ他の法律専門家と連携することが当然要求されます。そのときのスムーズな連携を可能とする範囲の基本的な法律知識があれば足りるともいえます。従って、かかる範囲の法律知識の習得のみに長年かけてはいけません。集中して基本法を勉強して、一刻も早く、若い感性と限りない好奇心で語学や、他の諸分野を学びかつ経験して頂きたいと思います。